



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Finanssialan Yritys X:n kahden toimipisteen henkilöstön motivoiminen muutostilanteessa

Rekko, Susanna

2018 Laurea





Laurea-ammattikorkeakoulu

LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Yhdessä enemmän

Finanssialan Yritys X:n kahden toimipisteen henkilöstön motivoiminen muutostilanteessa

Susanna Rekko
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Maaliskuu 2018

Susanna Rekko

Finanssialan Yritys X:n kahden toimipisteen henkilöstön motivoiminen muutostilanteessa

Vuosi 2018

Sivumäärä 37

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia erään Uudellamaalla sijaitsevan finanssialan yrityksen kahden eri toimipisteen henkilöstön motivointia muutostilanteessa. Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli tutkia mikä motivoi yrityksen konttoreiden A ja B henkilöstöä muutoksen aikana.

Tavoitteena oli saada selville mitkä ovat ne asiat jotka henkilöstö kokee eniten motivoivamaksi tekijöiksi muutosprosessin aikana. Samalla tutkin keinoja miten motivoinnin tekijöitä voidaan käyttää osana onnistuneempaa muutoksen läpivientiä.

Opinnäytetyössä on käytetty tietoperustana kirjallisuutta joka käsittelee pääasiassa muutosjohtamista, henkilöstön motivointia sekä henkilöstön palkitsemiskeinoja. Tietoperustaa käsiteltiin enimmäkseen kotimaisten lähteiden kuten kirjojen, artikkeleiden ja sähköisten lähteiden pohjalta. Muutosjohtamisessa perehdyttiin enemmän muutoksen johtamisen vaiheisiin. Henkilöstön motivointi osiossa perehdyttiin motivoinnin peruskäsitteisiin, palkitsemismalleihin sekä -tapoihin.

Tutkimuksen käytännön toteutus suoritettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Lisäksi teemahaastattelin konttoreiden A ja B esimiehiä. Tutkimusaineisto kerättiin kyselylomakkeilla, jotka lähetettiin sähköisesti molempien konttoreiden henkilöstölle.

Vastausprosentti oli 76 %. Tutkimuksessa tuli ilmi, että suurimpana motivoivana tekijänä koettiin itsensä kehittämismahdollisuudet. Teemahaastatteluissa esimiehet kertoivat henkilöstön mahdollisuudesta osallistua muutosprosessiin. Tutkimuksen mukaan kuitenkin henkilöstö kokee ettei heitä oteta tarpeeksi mukaan muutokseen. Tutkimuksessa vastanneet kokivat etteivät saaneet tarpeeksi tietoa muutoksesta muutosprosessin aikana. Näiden havaintojen perusteella yrityksen tulisi parantaa muutosviestintää sekä korostaa henkilöstön mahdollisuutta vaikuttaa muutosprosessiin.

Asiasanat: Muutosjohtaminen, henkilöstön motivointi, palkitsemiskeinot

Susanna Rekko

Motivation of personnel in two different offices in the situation of change: Case Financial sector company X

Year 2018

Pages

37

The purpose of this Bachelor's thesis was to investigate the motivation of the personnel of two different offices in a financial sector enterprise located in the Uusimaa region in the situation of change.

The aim of this thesis was to investigate the motivation of the personnel of office A and B during the change.

The aim of this thesis was to find out what are the factors that the personnel feel as most motivating during the change process. At the same time, the ways in which motivation factors can be used as part of a more successful transition to change are explored.

The thesis consists of a theoretical section which mainly deals with change management, motivating staff and personnel remuneration. The information base included mainly domestic sources such as books, articles and electronic sources. In change management the stages of change management were emphasized. The personnel motivation sections consisted of the basic concepts of motivation, remuneration models and habits.

The research was carried out by using a quantitative questionnaire survey. In addition, the supervisors of offices A and B were theme-interviewed. The research material was collected by a questionnaire which was sent electronically to the personnel of both offices.

The response rate was 76%. The research revealed that the most motivating factor was self-development potential. In theme interviews, the supervisors reported that the staff had the opportunity to participate in the change process. However, according to the study, the personnel felt that they are not sufficiently involved in the change. The respondents felt that they did not receive enough information about the change during the change process. Based on these findings, the company should improve the change communication and emphasize the ability of personnel to influence the change process.

Keywords: Change management, motivating staff, remuneration tools.

Sisällys

1	Johdanto	7
2	Muutos käsitteenä	8
2.1	Muutosjohtaminen	8
2.2	Muutosjohtamisen prosessi	10
2.3	Esimiestyö muutostilanteissa	12
2.4	Työpaikan muutostilanteet	13
3	Henkilöstön motivoiminen	14
3.1	Palkitseminen	15
3.1.1	Minkälaisista asioista halutaan palkita?	15
3.1.2	Minkä tason tuloksista halutaan palkita?	16
3.1.3	Miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken?	16
3.2	Palkitsemiskeinot ja niiden käyttäminen	16
3.2.1	Aineeton palkitseminen	16
3.2.2	Urapalkitseminen	17
3.2.3	Itsensä kehittäminen	17
3.2.4	Sosiaaliset palkkiot	17
3.2.5	Taloudellinen palkitseminen	18
3.2.6	Luontoisedut	18
3.2.7	Tulospalkitseminen ja henkilörahastot	18
4	Tutkimuksen toteutus	19
4.1	Määrällinen tutkimus	19
4.2	Teemahaastattelu	19
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	20
5	Tutkimus ja sen tulokset	21
5.1	Tutkimuksen toteuttaminen	21
5.2	Kyselylomakkeiden tulokset	22
5.2.1	Vastaajien taustatiedot	22
5.2.2	Työhön liittyvät motivoinnin kysymykset	22
5.2.3	Työpaikan muutostilanteisiin liittyvät kysymykset	25
5.3	Teemahaastatteluiden tulokset	31
5.3.1	Teema 1. Muutosjohtaminen	32
5.3.2	Teema 2. Muutoksen toteuttaminen	33
5.3.3	Teema 3. Esimiestyö muutoksen aikana	33
5.3.4	Teema 4. Muutoksen jälkeen	34
6	Yhteenveto	35
	Lähteet	38
	Kuviot	40

Taulukot	41
Liitteet	42

1 Johdanto

Finanssialalla eletään suurten muutosten aikakautta. Nykyistä tilannetta kuvaavat jatkuva muutostila, nopealiikkeisyys ja tilapäisyys. On opittu että jatkuvasti muutoshalukkaat ja kehittyvät organisaatiot menestyvät tässä muuttuvassa maailmassa. Opinnäytetyöni käsittelee Yritys X:n kahden toimipisteen henkilöstön motivoimista muutostilanteessa. Perehdyn tässä opinnäytetyössä Uudellamaalla sijaitsevan finanssialan yrityksen kahteen eri toimipisteeseen, A ja B- konttoreihin.

Muutostilanteissa johtajuuden merkitys korostuu. Muutosjohtaminen liittyy asioiden johtamiseen, mutta suurimpana haasteena on kuitenkin henkilöstön johtaminen. Onnistuneeseen muutosjohtamiseen edellytetään 70 - 80 % ihmisten johtamista ja vain 20 - 30 % asioiden johtamista. Onnistuakseen muutoksessa tärkein menestystekijä on esimiehen kyky motivoida ja rohkaista henkilöstöään sitoutumaan muutosprosessiin. (Saksi 2013, 14.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Uudellamaalla sijaitsevan finanssialan yrityksen kahden eri toimipisteen henkilöstön motivointia muutostilanteessa. Tavoitteena on saada selville mitkä ovat ne asiat jotka henkilöstö kokee eniten motivoivammaksi tekijöiksi muutosprosessin aikana. Samalla tutkin keinoja miten motivoinnin tekijöitä voidaan käyttää osana onnistuneempaa muutoksen läpivientä. Tutkin myös miten A ja B- konttoreiden henkilöstöä pystytään motivoimaan tämän tyylisissä tilanteissa.

Tutkimusongelmaksi valikoitui tähän opinnäytetyöhön seuraava kysymys:

-Miten motivoida henkilöstöä Yritys X:n muutostilanteissa?

Opinnäytetyöni on tutkielma. Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä tullaan käyttämään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Tutkimus tullaan toteuttamaan sähköisillä tutkimuslomakkeilla jotka lähetetään tutkittaviin A ja B konttoreihin. Lisäksi haastattelen molempien A ja B konttoreiden esimiehiä. Näin saadaan mukaan myös esimiesten näkemys organisaationmuutoksista ja sen vaikutuksesta henkilöstöön. Haastattelut tullaan nauhoittamaan myöhemmin tapahtuvaa litterointia varten.

2 Muutos käsitteenä

Muutos yrityksessä tarkoittaa myönteisiä sekä kielteisiä tunteita herättävää yksilöllistä kokemusta. Muutos koetaan usein uhkana, mutta se on myös mahdollisuus. Se on uuden luomista sekä tuttujen ja turvallisten suhteiden ja järjestelmien tuhoutumista. Muutos on hyppäys tuntemattomaan. (Rauramo 2013, 5.)

Jokainen ihminen kokee työskentelemässään yrityksessään tapahtuvat muutokset eri tavoin. Osalle työntekijöitä pieni toimintatapojen muutos voi olla suurempi asia kuin esimerkiksi yrityksen organisaation rakenteisiin liittyvä muutos, joka taas voi olla merkityksellisempi johdolle. Toiset saattavat kyseenalaistaa muutosta, mutta näkevät muutoksen tuoman uudistuksen silti parannuksena. (Ponteva 2012.)

2.1 Muutosjohtaminen

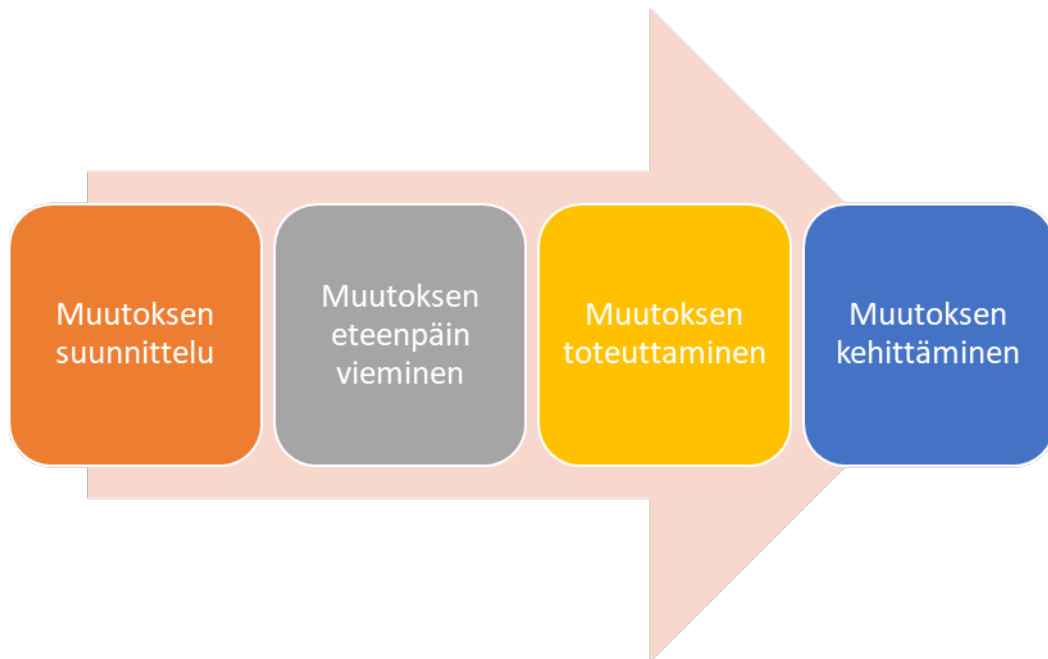
Muutosjohtamisella tarkoitetaan suuntautumista, jossa korostetaan muutosten läpiviemistä onnistuneesti. Muutosjohtamisessa panostetaan muutoksen suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Samalla huomioidaan muutoksen kohteena olevan henkilöstön tunteet sekä liiketoiminnalliset tarpeet. (Hyppänen 2013, 318.)

Muutos voi olla rajattu ajallisesti, tai se voi olla myös jatkuva muutosprosessi. Muutos voi olla myös organisaation itse käynnistämä tai se voi olla ulkoisten tekijöiden pakottama tai aikaansaannos, tällöin kyseessä on enemmänkin sopeutuminen. Muutokset ovat usein uudistamista ja kehittämistä, mutta se voi olla myös toimintojen supistamista tai kokonaan lopettamista. (Viitala & Jylhä 2013, 254)

Muutosjohtamisessa on kyse myös työhyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin kehittäminen muutoksen keskellä edellyttää huomion kohdentamista muutokseen itseensä. Ei riitä, että vain muutosta johdetaan, vaan myös ihmisiä johdetaan muutoksen keskellä. Näin ollen muutosjohtaminen vaatii räätälöintiä kunkin muutoksen tavoitteen ja laadun mukaisesti, sillä työhyvinvoinnin ylläpitäminen muutosten aikana ja niiden jälkeen tarkoittaa vastausten löytymistä esille nousseihin kysymyksiin muutoksen tarpeellisuudesta (muutoksen tavoite ja sen perustelut), uusista käytännöistä (mikä muuttuu ja keitä muutos koskee?). (Luomala 2008, 3-4.)

Työntekijät, jotka voivat työssään hyvin, kykenevät tarjoamaan asiakkaille myönteisiä asiakaspalvelukokemuksia. Asiakaspalvelukokemukset taas pohjautuvat suurimmaksi osaksi tunnetason tekijöihin. Työhönsä myönteisesti suhtautuvat työntekijät kykenevät välittämään asiakkaille positiivisia tunteita. (Juuti & Vuorela 2015, 15)

Muutosprosessi saattaa epäonnistua kohdatun muutosvastarinnan takia (Kuvio 1). Uusia toimintatapoja, tietojärjestelmiä tai prosesseja ei välttämättä saada täysimääräiseen käyttöön henkilökunnan muutosvastarinnan vuoksi. Syy muutosprosessin epäonnistumiseen ei välttämättä ole muutosvastarinta sinänsä, vaan muutosjohtamisen puuttuminen joko kokonaan tai sitten siinä on ollut puutteita. (Myllymäki 2017, 53.)



Kuvio 1: Muutosprosessin vaiheet (Mukaillen, Myllymäki 2017, 54)

2.2 Muutosjohtamisen prosessi

Ehkä yksi tunnetuimmista muutosjohtamisen prosesseista on John P. Kotterin (1996) kahdeksan askeleen malli kirjasta *Muutos vaatii johtajuutta* 1996. Kotterin teorian mukaan muutosjohtamisen prosessi sisältää seuraavat kahdeksan askelta;



Kuvio 2: John, P. Kotterin kahdeksan askeleen malli (Mukaillen Kotter 1996, 18)

Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen

Muutosprosessin ensimmäinen askel on oivallus. Henkilöstön on ymmärrettävä että nykytilan mukaisesti ei voi jatkaa ja näin ollen muutos on välttämätön. Esimiehen tehtävä muutosprosessin alussa on auttaa ja tukea henkilöstöä hyväksymään sekä ymmärtämään syyt ja perusteet muutokseen. (Kotter 1996, 18.)

Muutosta ohjaavan työryhmän perustaminen

Toinen askel onnistuneen muutoksen eteenpäin viemiseen yrityksessä tai työyhteisössä vaatii sitoutuneen henkilöstön. On tärkeää ymmärtää ettei yksittäinen henkilö pysty johtamaan muutosprosessia onnistuneesti loppuun yksin.

Esimiehen tulisi perustaa työryhmä jonka, tavoitteena on määrätietoisesti toteuttaa muutokseen vaatimia toimenpiteitä. Muutosjohtamisessa on kyse 80%:sti ihmisten johtamisesta ja 20%:sti asioiden johtamista. On todettu, että itse ihmiset tekevät muutoksen. Työryhmää perustattaessa tulisi esimiehen valikoida työyhteisöstä sekä ihmisten johtajia että asioiden johtajia. (Kotter 1996, 18.)

Selkeän strategian ja vision laatiminen

Henkilöstöllä tulee olla yhteinen, selkeä visio tulevast. Esimiehen tulee varmistaa, että koko henkilöstöllä on samanlainen käsitys muutosprosessin tarkoituksesta ja päämäärästä. Minkälaiseen tilanteeseen pyrimme muutoksella?

On tärkeää myös konkretisoida tavoitteeseen vievät askeleet. Mitä tulee tehdä jotta, tavoiteltava muutos olisi mahdollinen? Strategian tulee olla henkilöstölle ymmärrettävä ja toteutuskelpoinen. (Kotter 1996, 19.)

Muutosviestintä

Yksi tärkeimmistä onnistumisen, tai epäonnistumisen tekijöistä on muutosprosessin aikana alusta loppuun viety viestintä. Viestinnän toistettavuus uudestaan ja uudestaan vaatii esimielistä hermoja sekä sitkeyttä. Kun kyse on muutoksesta ja usein tunnepitoisista asioista, huhu-heet saavat helposti vallan. Siksi on erityisen tärkeää viestittää faktoista selkeästi ja täsmällisesti uudestaan ja yhä uudestaan. (Kotter 1996, 19.)

Henkilöstän mukaan ottaminen muutoksen tavoitteiden saavuttamiseksi

Henkilöstön mukaan ottaminen muutoksen päämäärien saavuttamiseksi luo vaikuttamisen ja hallinnan tunnetta joka taas tukee jaksamista sekä hyvinvointia. Esimiehen tulee antaa mahdollisuus vaikuttamiseen sekä valtuuksia toimia muutoksen vaatimalla tavalla. Muutokseen vaaditut syyt voivat tulla ulkoapäin, mutta muutosprosessin toteutukseen liittyvät päätökset on saatava tehdä itse. Ulkoakäskytyt muutosprosessit eivät onnistu. Onnistunut muutosprosessi lähtee ihmisistä. (Kotter 1996, 20.)

Onnistumisen varmistaminen lyhyellä aikavälillä

Kokonaisuutena muutos voi olla pitkän aikavälin hanke. Tällöin henkilöstön voi olla vaikea nähdä kuinka tavoitteet voidaan saavuttaa ”Miten ikinä me pääsemme tuonne?”. On tärkeää asettaa konkreettisia sekä realistisia välietappitavoitteita. Näitä välietappitavoitteita saavuttaessa on niitä tärkeää myös muistaa juhlistaa koko henkilöstön kesken. Välietappitavoitteita saavuttaessa koko henkilöstö ymmärtää että muutosprosessi kulkee eteenpäin. (Kotter 1996, 20.)

Muutosten vakiinnuttaminen

Kun muutosprosessi on onnistuneesti saatu vietyä päätökseensä, esimiehen on kuitenkin tärkeää muistutella henkilöstöä korostetusti että uudet toimintatavat ovat tulleet jäädäkseen. Ihmisillä on yrityksen muutosprosesseissa tapana kaivata menneitä ja näin ollen on vaarana että ihmiset palaavat pikkuhiljaa takaisin vanhoihin toimintamalleihin. (Kotter 1996, 21.)

Uusien toimintatapojen iskostaminen yrityskulttuuriin.

Kun muutosprosessi on saatu onnistuneesti päätökseen ja uudet toimintatavat on vakiinnutettu yrityskulttuuriin, on hyvä käsitellä tehtyä muutosprosessia: Mistä lähdimme? Millaiset vaiheet muutosprosessissa oli? Mihin päädyimme? ja Mikä meissä muuttui? Käsittelemällä jälkeenpäin muutosprosessia yhdessä henkilöstön kanssa ottaa henkilöstö sen osaksi yrityksen kulttuuria. Muutos on tärkeä osa yrityksen identiteettiä sekä historiaa. (Kotter 1996, 22.)

2.3 Esimiestyö muutostilanteissa

Työpaikan muutosten keskellä toimiminen ja erityisesti johtaminen luovat tilanteita joissa esimiestyön tärkeys erityisesti korostuu. Muutosten läpivienti henkilöstölle ei voida toteuttaa hyvin, mikäli esimies ei ota huomioon ihmisluonteen käyttäytymistä johdattelevia periaatteita. (Järvinen 2016.)

Esimiehet toimivat muutosten keskellä uudistamisen johtajina, mutta he myös itsessään toimivat muutosten kohteina. Henkilöstöä johtaessaan sekä suuntaa antavana esimies ei kuitenkaan välttämättä tiedä itsekkään mitä tulevaisuus tuo tullessaan. Esimiehen on ymmärrettävä muutoksen aiheuttamia tunteita myös omassa itsessään. Työpaikalla tulevien muutosten perusongelmana nähdään että esimiehet eivät osaa ilmaista itseään tarpeeksi selkeästi. Tärkeää on osata kertoa tulevien muutosten tarkoitukset sekä tavoitteet. (Järvinen 2016.)

Esimiestyö muutoksen keskellä vaatii erityisesti seuraavia esimiestaitoja (Pardey 2007, 233) :

- Hyviä sosiaalisia taitoja
- Luotettavuutta, tunnollisuutta sekä osoittaa kiinnostusta työntekijöitä kohtaan.
- Innovatiivisuutta sekä osoittaa että omaa selkeän vision tulevasta.
- johdonmukaisuus ja kiinnostus muutosta kohtaan.
- Osattava hyväksyä mahdolliset haasteet.
- Työntekijöiden motivoiminen ja innostaminen.

Jabe (2017, 204) kertoo kirjassaan kuinka esimiehen paikka on ryhmän reunalla. Esimiehen paikka on ulkoisen ympäristön ja ryhmän rajapinnassa, ei huipulla eikä keskellä. Esimieheltä vaaditaan tunneälyä sopivan etäisyyden säilyttämiseksi itsensä ja työntekijöiden välillä.

Palautteen saaminen alaisilta esimiehelle on erityisen tärkeää. Positiivinen palaute antaa esimiehelle voimaa sekä tukee ammatillista itsetuntoa. Liian harvoin alaiset antavat rakentavaa palautetta esimiehilleen. Rakentavan palautteen avulla esimies voisi vielä parantaa omaa toimintaansa ja näin ollen luoda parempaa työyhteisöä. Erityisesti rakentavan palautteen saaminen muutosprosessin jälkeen antaisi esimiehelle lisää keinoja suoriutua seuraavasta muutoksesta entistäkin paremmin. On hyvä luoda työyhteisön sisäiset pelisäännöt palautteen antamisessa. Säännöt koskevat niin alaisille annettavaa palautetta, mutta myös alaisilta esimiehelle annettavaa palautetta. Perusedellytyksenä onnistuneelle korjaavalle palautteen antamiselle on: palaute annetaan välittömästi, tai mahdollisimman pian. Palaute on suoraa ja se annetaan mieluusti kahden kesken. Korjaava palaute on perusteltava. Palaute tulisi kohdistaa toimintaan ja asioihin, ei ihmisen luonteeseen. (Piili 2006, 56-57.)

2.4 Työpaikan muutostilanteet

Työpaikoilla tapahtuvilla organisaation muutoksilla haetaan yleensä kasvua, tehokkuutta tai kilpailukyvyn parantamista. Useimmiten tämän kaltaisia organisaatiomuutoksia ovat toimintojen lakkauttaminen, henkilöstön vähentäminen, organisaatiouudistukset, ulkoistamiset, yrittyskaupat tai kehittämishankkeet. (Järvinen 2014, 106.)

Edellämainittuihin muutoksiin reagoidaan usein hyvin samankaltaisesti. Henkilöstö kokee muutokset useimmiten uhkana ja tämän myötä se synnyttää ihmisissä epävarmuutta, pelkoa, huolta sekä jännitystä. Negatiivisen reaktion voimakkuuteen vaikuttaa olennaisesti työpaikan ja organisaation menneisyys. Mikäli henkilöstöllä on merkittäviä saavutettuja etuja työssään

tai pitkä työsuhte takana on muutosvastarinta huomattavasti suurempi kuin uusimmissa työpaikoissa jossa perinteitä ei ole vielä kerinnyt muodostua. Mikäli työpaikalla ja organisaatiossa on tapahtunut usein erinäisiä muutoksia ja uudistuksia, eivät ne herätä henkilöstössä niin vahvoja muutosvastarinnan tunteuksia. Mikäli taas aikaisemmasta muutoksesta on henkilöstölle jäänyt negatiivisia tunteuksia on uusien muutosten läpivienti aina haastavampaa. (Järvinen 2014, 106.)

Kuviossa 3. on kuvailtu henkilöstön tunteiden esiintuloa muutoksen eri vaiheissa. Aluksi henkilöstö kokee vastustamista ja negatiivisia tunteita muutoksesta. Myöhemmässä vaiheessa negatiiviset tunteet muuttuvat neutraaleiksi ja sitä kautta muutoksen hyväksyminen on helpompaa. Kun henkilöstö on hyväksynyt tulevan muutoksen alkaa muutoksen vaatimaan toimintaan keskittyminen ja sen avulla sujuva yhteistyö ja sitoutuminen muutoksen vaatimiin toimenpiteisiin. (Jabe 2017, 205.)



Kuvio 3: Henkilöstön tunteiden esiintulo muutoksessa (Mukaillen Jabe 2017, 205)

3 Henkilöstön motivoiminen

Motivaation tarkoituksena on saada henkilö suuntautumaan tavoitteisiin. Motivaation määrä vaikuttaa siihen, miten innostuneesti henkilö käyttää omia voimavarojaan asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Yrityksen menestyksen takaamiseksi on tärkeää saada henkilöstö innostumaan, kiinnostumaan ja motivoitumaan strategiaan tavoitteisiin, sillä motivoituneet sekä sitoutunut henkilöstö ylittää parempiin suorituksiin ja siten myös parempaan tulokseen. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voi vaikuttaa positiivisella tavalla motivaatioon. (Hyppänen 2013, 140.)

Työmotivaatio on myös ihmisten sisäisten ja ulkoisten tekijöiden muodostelma, joka rakentaa tavoitteellista työkäyttäytymistä. Sisäisillä tekijöillä tarkoitetaan ihmisten psykologisia tar-

peita ja arvoja. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan taas ympäristö- sekä tilannetekijöitä, kuten työolosuhteet, johtaminen ja palaute. Motivaation avulla henkilö haluaa kehittyä ja kasvaa hänelle annetuissa tehtävässään. Ihmisen työkäyttäytyminen suuntautuu jotakin tavoitetta kohden, ihannetapauksessa sekä työntekijän että organisaation tavoitteet ovat samankaltaisia, mikä tekee tietenkin työstä innostavaa sekä mielekästä. (Hyppänen 2013, 140-141.)

Robbins ja Judge (2013, 236) kuvailee kirjassaan motivaatiota eräänlaisena prosessina, jossa otetaan huomioon jokaisen työntekijän oma kiinnostus, sitoutuminen työhön sekä yksilöllisten tavoitteiden saavuttaminen.

3.1 Palkitseminen

Palkitseminen on yksi johtamisen välineistä jolla kannustetaan henkilöstöä sekä tuetaan organisaation menestystä. Henkilöstöä kannustetaan toimimaan yrityksen strategian, arvojen sekä tavoitteiden mukaisesti. Palkitsemisen avulla tuetaan organisaation menestymistä, mikäli on valittu oikeat palkitsemisperusteet. Itse palkitseminen täytyy tehdä panostuksena yrityksen tulevaisuuteen, jolla aikaan saadaan tuotosta, kehitetään toimintaa, sekä sitoudutetaan henkilöstöä. Palkitsemalla tavoitellaan myös halutunlaista henkilöstöä, ei olisi yritykselle pahaksi jos he julkaisisivat julkisesti omat palkitsemismetodinsa, sillä tätä voi käyttää positiivisen tekijä rekrytointiprosessissa, sillä oikeat työntekijöiden houkuttelu lähtee jo hakemusvaiheesta. On myös hyödyllistä että organisaatiossa on ihmisiä jotka ovat erityisesti paneutuneet palkkaukseen ja palkitsemiseen. Palkka- ja palkitsemisasiosta vastaavien joukossa on usein henkilöitä joilla on vahva osaaminen ja tietämys ylemmän johdon toiminnasta. Ratkaisevaa ei kuitenkaan ole kokemuksen ja asiantunteneisuuden mukaan tehtävänimike, vaan kiinnostus ja halu perehtyä palkitsemiseen. (Kauhanen 2010, 79.)

Palkitsemisperusteita pohtiessa on tärkeää luoda organisaatiolle palkitsemisstrategia; Minkälaisista asioista halutaan palkita? Minkä tason tuloksista halutaan palkita? Miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken? (Kauhanen 2010, 97.)

3.1.1 Minkälaisista asioista halutaan palkita?

Yleensä mittaavana tekijänä käytetään taloudellista tulosta tavalla tai toisella. Se voi olla sijoitetun pääoman tuotto prosentti, liikevoitto prosentti, tai jollakin tasolla mitattuna esim. myyntikate. Mikäli yksiköllä ei ole tuloja, voidaan mittaavana tekijänä käyttää esimerkiksi kustannuksia verrattuna budjettiin.

Mittaavana tekijänä voidaan käyttää myös esimerkiksi laatua. Tämä luo kuitenkin omat haasteensa mitattavuuden suhteen. Laatu pitää yleensä niin sanotusti operaationaalistaa, eli saat-
taa jotenkin mitattavuuden muotoon, esimerkiksi organisaation tulee päättää mitkä ovat hyvän laadun kriteerit. Myös asiakastyytyväisyyttä voidaan käyttää mitattavana osana, mutta

tämä osa pitää tehdä hyvin perusteellisesti ja huolellisesti. Saman lailla kuin laadun mittaamisessa, organisaation tulee luoda kriteerit sille mitä on hyvä asiakastytyväisyys. Huonosti teetetty asiakastytyväisyyskysely voi johtaa täysin väriin johtopäätöksiin. (Kauhanen 2010, 98-99.)

3.1.2 Minkä tason tuloksista halutaan palkita?

Palkitsemisrakennetta luotaessa täytyy luoda selkeät palkitsemiskriteerit siitä miltä tasolta menestymistä mitataan. Palkitsemistasoja on erilaisia; henkilökohtaintaso jossa mitataan henkilökohtaista menestymistä. Tiimi/ryhmä/osastotaso kun halutaan mitata koko tiimin menestymistä. Isommissa organisaatioissa se voi olla myös tulosityksikkö-, yritys tai konsernitasolla mittaamista. (Kauhanen 2010, 89.)

3.1.3 Miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken?

Palkkiot voidaan jakaa ainakin seuraavien perusteiden mukaan; henkilöluku, tehdyt työtunnit, palkkataso, palkkasumma, erilaiset näiden edellämäinnittujen yhdistelmät. Mikäli organisaation henkilöstössä ei ole ollut suurta vaihtelevuutta voidaan palkkio jakaa tasan henkilöstön kesken. Kuitenkin työssäoloaika kuukausien tarkkuudella otetaan huomioon. Mikäli organisaatiossa tehdään paljon esimerkiksi osa-aikatyötä tai kausityötä on parempi käyttää jakoperusteena tehtyjen tuntien määrää. Palkkiota voidaan jakaa myös palkkatason mukaan eli jos toisen henkilön tuntipalkka on 11 euroa tunnilta ja toisella se taas on 16 euroa tunnilta, saavat he prosentuaalisesti laskettuna palkkiota suhteessa omaan palkkaansa. Yhdistelmässä voidaan käyttää esimerkiksi niin että puolet palkkiosta jaetaan henkilömäärän mukaan ja puolet palkkasumman perusteella. (Kauhanen 2010, 90-91.)

3.2 Palkitsemiskeinot ja niiden käyttäminen

Palkitseviksi keinoiksi voi johtamisen kautta katsoa kaikki ne asiat, joita työnantaja voi tarjota tai joita työntekijät pitävät palkitsevana. Palkitseminen voidaan jakaa kahteen eri osaan, aineettomat- ja taloudelliset palkitsemistavat. Yleensä kun puhutaan palkitsemisesta sillä tarkoitetaan rahallista eli taloudellista palkitsemista. On kuitenkin havaittu että parhaimmat ja motivoivimmat keinot ovat nimenomaan aineettoman palkitsemisen puolelta. (Kauhanen 2010, 97.)

3.2.1 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa kahteen eri osa-alueeseen; urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioita ovat esim. työ itsessään, joustavat työajat, itsensä kehittämismahdollisuudet, kasvupolut. Sosiaalisia palkkioita ovat esim. työpaikalla saatu positiivinen palaute, erinäiset tunnustukset ja kiitokset, työnimike (toimitusjohtaja tms.). (Kauhanen 2010, 97.)

3.2.2 Urapalkitseminen

Työntekijät haluavat että työ on mielekästä tehdä sekä he hakevat haasteita omassa työssään, siksi useimmat kokevat että jo edellämainitut asiat ovat palkitsevia. Työntekijät haluavat myös kehittää itseään niin ammatillisesti kuin ihmisenä. Itse työntekoon vaikuttaa myös oleellisesti se miten työtä tehdään, minkälaisilla välineillä työ toteutetaan, missä työ tehdään ja milloin tehdään. Nykyaikana on trendi että työtä tehdään lyhyemmissä työsuhteissa. Vielä vuosikymmen sitten on ollut tapana että nuoren ensimmäinen työpaikka on ollut se työpaikka josta jäädytään aikanaan eläkkeelle. Nykyään työsuhteissa ollaan muutama vuosi ja sen jälkeen halutaan kokeilla jotain uutta. Organisaatiolla pitäisi olla tarjota työntekijöilleen kehittämismahdollisuuksia sekä haasteellisempia työtehtäviä. Tässä puhutaan ns. urapoluista. Hyvin suunniteltu urapolku sitouttaa työntekijää organisaatioon ja näin ollen hyvät työntekijät jäävät organisaation sisälle. Urapolku suunnittelua toteutetaan organisaatiossa kehityskeskusteluiden avulla. Ongelmana kuitenkin organisaation sisäisessä liikkuvuudessa on se että esimiehet eivät halua luopua hyvistä työntekijöistään. Työntekijän siirtyminen organisaation sisällä muihin tehtäviin useinkin heikentää lähtöpaikan suoritusta, mutta se parantaa koko organisaation suorituskykyä ja menestymistä. (Kauhanen 2010, 98-100.)

3.2.3 Itsensä kehittäminen

Useimmilla työntekijöillä on innostusta ja halua kehittyä omassa työssään. Kun työntekijä antaa omaa osaamistaan sekä työpanostaan työnantajalle, miksei työnantaja taas voisi rahallisesti tukea työntekijänsä kehittämismahdollisuuksia ja näin ollen huolehtia myös työntekijän työtyytyväisyydestä sekä työhyvinvoinnista. Itsensä kehittäminen voi tarkoittaa esimerkiksi erilaisille työhön liittyville kursseille osallistumista, koulutusohjelmien tai urapolkujen suunnittelua. Kaava 70-20-10 -periaatteen mukaan 70% osaamisen kehittymisestä tapahtuu työssäoppimisen kautta, 20% muilta oppimalla ja 10% kurssien sekä koulutusten kautta. (Kauhanen 2010, 100-101.)

3.2.4 Sosiaaliset palkkiot

Ihminen on luonteeltaan sosiaalinen ja pääsääntöisesti haluaa kuulua johonkin yhteisöön jotta sosiaaliset tarpeet saadaan tyydytettyä. Työyhteisössä parasta olisi että työntekijä saa tyydytettyä nämä tarpeet omalla työpaikallaan. Siihen kuuluu arvostaminen sekä palautteen saaminen työkavereilta, esimieheltä sekä asiakkailta. Työntekijät kaipaavat myös näkyviä arvoaseman kohentavia merkkejä eli statussymboleita. Statussymboleita voi olla esimerkiksi; status kuukauden työntekijänä, työskentelypisteen koko ja sijainti, työvaatteet/ asusteet, etätyössä työaika ja työskentelypaikka, luottamuksellinen pääsy toimitiloihin/ tietojärjestelmiin. Näkyvät statussymbolit ovat joillekin erittäin merkittävä tekijä. On tutkittu että esimiehet katsovat antavansa runsaasti palautetta, mutta alaiset taas kokevat palautteen saannin liian vähäiseksi. Tässä kohtaavat myös yksilölliset tasot siitä kuinka usein palautetta kaivataan.

Jotkut kaipaavat palautteen saamista päivittäin, toisille taas riittää muutaman kerran vuodessa palautteen saanti.

Osa työntekijöistä arvostaa myös sitä jos heidät nimitetään organisaation sisällä tai ulkona edustamaan omaa työyhteisöään. Kyseessä voisi olla esimerkiksi organisaation sisällä tapahtuva kannustuspalkkiojärjestelmän kehittäminen johon työntekijä nimetään jäseneksi. (Kauhanen 2010, 101-103.)

3.2.5 Taloudellinen palkitseminen

Luonnollisesti taloudellinen palkitseminen on yksi suurimmista työnteon motivoinnista. Ensimmäisesti tehdystä työstä maksetaan rahapalkkaa. Rahapalkan lisäksi voi työnantaja maksaa esimerkiksi taitolisiä; kielilisiä, monitaitoisuuslisä, perehdyttämislisiä. Palkan korotukset muodostuvat ja määräytyvät tehtyjen sopimusten mukaisesti. Yleensä palkan korotuksen jakaminen organisaatiossa tapahtuu joko henkilökohtaisissa palkkaneuvotteluissa yhdessä esimiehen kanssa tai rahaa jaetaan koko organisaation kesken, esimerkiksi organisaation hyvän vuosituloksen takia. (Kauhanen 2010, 104-106.)

3.2.6 Luontoisedut

Luontoisetuja ovat työnantajan tarjoamia etuja rahapalkan lisäksi. Luontoisetuja ovat esimerkiksi puhelin-, ateriat, auto- ja asuntoetu. Edellämainitut luontoisedut ovat yleisimpiä työnantajan tarjoamia lisäetuja. Lisäksi luontoisetuja voi olla esimerkiksi sairaskuluvakuutus, matkavakuutus, vapaa-ajanvakuutus, sairaanlapsen hoito kotona. Lisäksi viime vuosina on havaittu työhyvinvoinnin tärkeys, monet organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen esimerkiksi kulttuuri- ja liikuntaseteleitä. Näiden tarkoitus on tukea henkilöstön hyvinvointia myös vapaa-ajalla. (Kauhanen 2010, 106-108.)

3.2.7 Tulospalkitseminen ja henkilörahasot

Tulospalkkiolla tarkoitetaan rahapalkkaa joka maksetaan, mikäli ennaltamääritellyt tavoitteet saavutetaan. Tulospalkkio maksetaan normaalin palkan lisäksi. Tulospalkitsemisjärjestelmä voi koskea muutamia ylemmän johdon henkilöitä, kokonaisia henkilöstöryhmiä tai kokonaista organisaation henkilöstöä.

Henkilöstörahasot on organisaation sisällä luotu henkilöstön itse perustama ja hallinnoiva rahasto. Henkilöstörahasot tarkoitus on palkita koko organisaation henkilöstöä ennalta määrättyjen tavoitteiden saavuttamisesta. On havaittu silti ettei henkilöstörahasot ole olennainen sitouttaja tai että se motivoisi työntekijöitä hirveästi. Enemmänkin on havaittu että sillä on parempi tuottavuusvaikutus tavoitteiden saavuttamiseksi. Rahasto ei ole verovelvollinen ja sille siirrettävä voittopalkkio on vähennyskelpoinen organisaatiolle. Työntekijä voi nostaa henkilöstörahasotista kerralla maksimissaan 15% omistamastaan rahasto-osuudesta. (Kauhanen 2010, 110-112.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin määrällisenä, eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen otantamenetelmänä käytin ryväsotantaa, jossa tein määrällisen tutkimuksen Yritys X:n kahden eri konttorin henkilöstölle. Tutkimus toteutettiin sähköisillä tutkimuslomakkeilla jotka lähetettiin tutkittaviin A ja B konttoreihin. Tutkimuslomake lähetettiin yhteensä 21 henkilölle. Lisäksi teemahaastattelin molempien A ja B konttoreiden esimiehiä. Näin sain mukaan myös esimiesten näkemystä organisaationmuutoksista ja sen vaikutuksista henkilöstöön. Molempiin haastatteluihin käytettiin aikaa yhden tunnin verran. Haastattelut suoritettiin kummankin esimiehen omassa työskentelykonttorissa kahden kesken. Haastattelut nauhoitettiin litterointia varten.

4.1 Määrällinen tutkimus

Määrällinen tutkimusmenetelmä eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on tapa jossa tutkitaan tutkittavaa tutkimusongelmaa numeraalisesti. Määrällinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin *kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein*. Tutkija esittää tutkimustulokset numeroina joita hän tulkitsee ja selittää tutkimustuloksissa sanallisesti. Tutkija kuvaa, millä tavalla eri asiat liittyvät toisiinsa tai missä niissä on eroavaisuuksia. (Vilka 2007, 13-15.)

Tutkittavat asiat asetellaan kysymyslomakkeelle niin että kysymykset ja vaihtoehdot ovat kaikkien vastaajien ymmärrettävissä. Tärkeää on että jokainen vastaaja ymmärtää kysymyksen samalla tavalla kuin kysymyksen laatija, eli tutkija, on ne tarkoittanut ymmärrettäviksi. Jokaiselle tutkittavalle asialle, eli muuttujalle annetaan arvo. Arvo annetaan joko numeroina tai kirjaimina. (Vilka 2007, 15).

Opinnäytetyössä saadut vastaukset käsiteltiin tilastotieteelliseen analysointiin tarkoitetulla SPSS-ohjelmalla. Aineiston analysointimenetelminä käytettiin ristiintaulukointia, jolla saatiin tietoa motivoinnin tekijöistä yrityksen muutostilanteessa.

Ristiintaulukoinnin avulla tulokset ovat helposti luettavissa taulukosta prosenttimuodossa. Prosenttien vertailu antaa hyvän käsityksen muuttujien välisestä yhteydestä. Taulukko on esitetty visuaalisessa muodossa pylväsdiagrammeina tai piirakkakuviaina. Diagrammeista voidaan vertailla prosenttien suhdetta. (Heikkilä 2014, 3).

4.2 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu on tiedonkeruumenetelmä jonka avulla kerätään aineistoa ilmiöstä joka ei ole haastattelijalle eli tutkijalle ennestään tuttu. Teemahaastattelun avulla kerätään tutkimusongelmasta keskeiset teemat joiden avulla saadaan kokonaiskuva tutkittavasta tutkimus-

ongelmasta. Tavoitteena on että haastateltava voi antaa oman näkemyksensä. Haastattelut suoritetaan aina kasvotusten haastateltavan ja haastattelijan välillä. (Vilka 2015, 124.)

Ennen teemahaastattelun toteutusta haastattelijan eli tutkijan tulee päättää teemahaastattelun teemat sekä tutustuttava tutkittavaan ilmiöön tietoperustan avulla. Oikein valittujen teemojen avulla tutkija saa olennaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä ja sisäistää tutkimusongelmaa. Haastattelu jaetaan myös teemoihin siitä syystä, että tutkija saa yleistettäviä tuloksia tutkittavasta tutkimusongelmasta eikä yksikään tärkeä osa-alue jää tutkimatta. Tutkijan vastuulla on johdatella haastattelua tutkimuksen vaatimaan suuntaan, jolloin jatkokysymysten oikein muotoilu on eityisen tärkeää. Tutkijan eli haastattelijan vastuulla on myös aikataulussa pysyminen. Haastattelulle sovitaan aina ennakoon haastattelun kesto, joka ei saisi ylittyä. Riippuen teemojen määrästä, haastattelijaa määrää haastattelun keston ja tahdin sekä varmistaa että jokaiselle teemalle jää tarpeeksi aikaa haastattelussa. (Kananen 2014, 76-77.)

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Jotta tutkimus on mahdollisimman luotettava pyritään tutkimuksessa välttämään virheiden syntymistä, mutta tästä huolimatta tutkimustulosten luotettavuus ja pätevyys voi vaihdella. Tämän vuoksi tutkimuksissa tulee aina kyseenalaistaa tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi kaksi eri käsitettä: reliabiliteetti ja validiteetti. Nämä molemmat käsitteet pitävät allaan myös alakäsitteitä. (Vilka 2015, 193.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimustulosten pysyvyyttä, eli mikäli sama tutkimus toistettaisiin, saataisiin siitä samat tulokset. Reliabiliteetin alakäsitteitä ovat stabiliteetti ja konsistentti. Stabiliteetti mittaa mittarin pysyvyyttä ajassa, kun taas konsistentti mittaa sitä, mitä mittarin eri osat mittaavat samaa asiaa. Ainoa keino reliabiliteetin varmistamiseksi on suorittaa sama tutkimus uusintamittauksena. Siltikään uusintamittaukseen ei välttämättä takaa reliabiliteettia, sillä tutkittava ilmiö saattaa muuttua ajan kuluessa. (Vilka 2015, 194.)

Taulukosta 1 näkyvästä kuviosta näkyy että kun tutkimuksen Cronbach` s alpha on 0,612. Luotettavuusarvo läpäisee siis hyväksyttävän minimiarvon joka on 0,6. Reliabiliteettianalyysin mukaan mittareiden voidaan siis ajatella mittaavan tutkittavia ominaisuuksia, jolloin niitä voidaan pitää luotettavina.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,612	,644	15

Taulukko 1: Reliabiliteetti

Validiteetti mittaa sitä, että tutkitaanko oikeita asioita ja ollaanko tutkimassa sitä, mitä on oikeasti tarkoitus tutkia. Oikein tehdyssä tutkimuksessa ei saisi olla systemaattisia virheitä. Systemaattisilla virheillä tarkoitetaan sitä millä tavalla tutkimukseen vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset. Tutkimustulokset vääristyvät mikäli tutkimuksen vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset eri tavalla kuin tutkija on olettanut. Validiutta tarkastellaan jo tutkimusta suunniteltaessa. Tarkastelussa katsotaan käsitteiden ja perusjoukon tarkkaa määrittelyä, aineiston keräämisen huolellista suunnittelua sekä varmistamista että kysyttävät kysymykset kattavat koko tutkimusongelman. (Vilka 2015, 193-194.)

Tutkimuksessa haluttiin korostaa anonymia vastausmahdollisuutta, joten näin ollen sukupuoli taustatieto jätettiin pois, sillä tutkittavat konttorit ovat hyvin naisvaltaisia. Sukupuoli vastauksista olisi näin ollen voitu päätellä vastaajan henkilöllisyys. Tässä opinnäytetyössä en myöskään julkaise vastaajien työskentelykonttoreita taulukkona, tällä suojelen myös anonymia vastausmahdollisuutta.

5 Tutkimus ja sen tulokset

5.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimus toteutettiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus toteutettiin sähköisillä tutkimuslomakkeilla jotka lähetettiin tutkittaviin A ja B konttoreihin yhteensä 21 henkilölle. Kyselylomakkeet lähetettiin 19. tammikuuta 2018 ja vastausaika päättyi 26. tammikuuta 2018. Vastauksia sain määräaikaan mennessä 15 kappaletta.. Näin ollen vastausprosentti on 76 %.

Lisäksi teemahaastattelun molempien A ja B konttoreiden esimiehiä. Ensimmäinen teemahaastattelu suoritettiin 12. tammikuuta 2018 ja toinen 15. tammikuuta 2018. Näin sain mukaan myös esimiesten näkemystä organisaatiomuutoksista ja sen vaikutuksista henkilöstöön. Molempiin haastatteluihin käytettiin aikaa yhden tunnin verran. Haastattelut suoritettiin kummankin esimiehen omassa työskentelykonttorissa kahden kesken. Haastattelut nauhoitettiin litterointia varten.

5.2 Kyselylomakkeiden tulokset

5.2.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselylomakkeiden kokonaisvastaajamäärä oli 16 henkilöä eli 76% vastasi lähetettyyn kyselyyn. Vastaajista yli puolet (56,3%) on iältään 51-60 vuotias ja kaikista vastaajista 50% joilla työkokemusta finanssialalta on karttunut yli 30- vuotta. Tästä voidaan päätellä että kyseisissä konttoreissa työskentelevät henkilöt ovat erittäin ammattitaitoisia ja ovat työuransa aikana kokeneet varmasti paljon muutoksia työpaikoillaan (Taulukko 2 ja 3).

Kysymyslomakkeessa kysyin kolmea pakollista taustatietoa vastaajista. Nämä olivat ikä, työskentely konttori ja työkokemusvuodet yhteensä finanssialalta.

Suurin ikäjakauma vastaajien kesken oli 51-60 vuotias eli 56,3% vastaajista.

ikä		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-30 vuotias	1	6,3	6,3	6,3
	31-40 vuotias	1	6,3	6,3	12,5
	41-50 vuotias	3	18,8	18,8	31,3
	51-60 vuotias	9	56,3	56,3	87,5
	yli 60 vuotias	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Taulukko 2: Vastaajien ikäjakauma

Vastaajista 50% on työskennellyt finanssialalla yhteensä yli 30- vuotta.

työkokemus		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 vuotta	1	6,3	6,3	6,3
	6-10 vuotta	2	12,5	12,5	18,8
	16-20 vuotta	2	12,5	12,5	31,3
	26-30 vuotta	3	18,8	18,8	50,0
	yli 30 vuotta	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

Taulukko 3: Vastaajien työskentelyvuodet yhteensä finanssialalla.

5.2.2 Työhön liittyvät motivoinnin kysymykset

Kysymyksessä 4 (Liite 2) kysyin kuinka tyytyväinen olet työhösi nyt. Vastaajista 56,3% oli sitä mieltä että on vähän tyytyväinen työhönsä tällä hetkellä.

Kysymys 5 (Liite 2) oli avoin kysymys jossa kysyin "Kerro yksi syy miksi olet / et ole tyytyväinen nykyiseen työhösi. Tähän kohtaan sain avoimia vastauksia 12 kappaletta. Vastauksissa luonnehdittiin positiivisiksi asioiksi mm. Hyvää työyhteisöä ja asiakaspalvelun vaihtelevuutta. Negatiivisiksi asioiksi vastaajat luonnehtivat työssään seuraavanlaisia asioita: Työtä pidetään kuormittavana, suuret vaatimukset työnantajalta, jatkuva stressi ja kiire, epävarmuus työtehtävistä, työnkuvaa pidettiin epäselvänä, finanssialalla käytävä jatkuva muutos turhauttaa, työajat.

"Hyvä fiilis työyhteisössä, asiakaspalvelu on mukavaa"

"Työnkuvani on hyvin epäselvä ja työmäärä on liian suuri"

"Työ on kuormittavaa. Asiat ovat monimutkaisia, eikä ole aikaa tehdä työtä hyvin. Kamala kiire ja vaatimukset työnantajalta ja asiakkailta ovat kohtuuttomia"

"Ylipäätään muutoksia on liikaa"

Kysymyksessä 6 (Liite 2) kysyin kuinka paljon työstä saatava rahapalkka motivoi työssä. Vastaajista 56,3% kertoi että rahapalkka motivoi työssä vain vähän.

Kysymyksessä 7 (Liite 2) kysyin kuinka paljon työnantajan tarjoamat luontoisedut motivoivat työssä. Tässä vastaajista 50% kertoi että luontoisedut motivoivat työssä vain vähän.

Kohdassa 8 (Liite 2) kysyin kuinka paljon tulospalkitseminen motivoi työssä. Vastaukseksi sain että 50% ei osaa sanoa motivoiko se työskentelyssä ja taas 25% vastaajista kertoi että se motivoi paljon.

Kysymyksessä 9 (Liite 2) kysyin kuinka paljon henkilöstörahashto motivoi työssä. Sain vastaukseksi että 56,3% vastaajan mielestä henkilöstörahashto motivoi vähäisesti.

Kysymyksessä 10 (Liite 2) kysyin että annetaanko henkilöstölle mahdollisuutta kehittyä omassa työssään. Tähän sain vastaukseksi että 37,5% vastaajista oli sitä mieltä että kehittämismahdollisuuksia tarjotaan vähäisesti kun taas 31,3% ei osannut sanoa saavatko he tarpeeksi kehittämismahdollisuuksia, mutta kuitenkin 25% vastaajista oli sitä mieltä että kehittämismahdollisuuksia tarjotaan paljon.

Kysymyksessä 11 (Liite 2) kysyin saako vastaaja palautetta lähiesimieheltään siitä miten onnistuu työssään. Vastaajista 50% kokee että saavat palautetta työstään vähäisesti kun taas 43,8% kertoi että saavat palautetta paljon.

Seuraavalla sivulla on tarkempi taulukko vastauksista (taulukko 4).

		Count	Subtable N %
työtyytyväisyys	Erittäin vähän	2	12,5%
	Vähän	9	56,3%
	En osaa sanoa	1	6,3%
	Tyytyväinen	4	25,0%
	Erittäin tyytyväinen	0	0,0%
	Total	16	100,0%
rahapalkka	Erittäin vähän	4	25,0%
	vähän	9	56,3%
	en osaa sanoa	0	0,0%
	paljon	3	18,8%
	erittäin paljon	0	0,0%
	Total	16	100,0%
luontoisedut	Erittäin vähän	2	12,5%
	vähän	8	50,0%
	en osaa sanoa	2	12,5%
	paljon	4	25,0%
	erittäin paljon	0	0,0%
	Total	16	100,0%
tulospalkitseminen	Erittäin vähän	2	12,5%
	vähän	3	18,8%
	en osaa sanoa	8	50,0%
	paljon	2	12,5%
	erittäin paljon	1	6,3%
	Total	16	100,0%
henkilöstörahasto	Erittäin vähän	0	0,0%
	vähän	9	56,3%
	en osaa sanoa	2	12,5%
	paljon	5	31,3%
	erittäin paljon	0	0,0%
	Total	16	100,0%
itsensä kehittäminen	Erittäin vähän	1	6,3%
	vähän	6	37,5%
	en osaa sanoa	5	31,3%
	paljon	4	25,0%
	erittäin paljon	0	0,0%
	Total	16	100,0%
palautteen saaminen	Erittäin vähän	0	0,0%
	vähän	8	50,0%
	en osaa sanoa	1	6,3%
	paljon	7	43,8%
	erittäin paljon	0	0,0%
	Total	16	100,0%

Taulukko 4: Motivointi

5.2.3 Työpaikan muutostilanteisiin liittyvät kysymykset

Kysymyksessä 12 (Liite 2) kysyin väittämän ” Olen kohdannut nykyisessä työssäni muutoksia viimeisen kahden (2) viime vuoden aikana”. Kaikki 16 vastaajaa vastasi että kyllä, he ovat kokeneet viimeisen kahden vuoden aikana muutoksia työpaikalla.

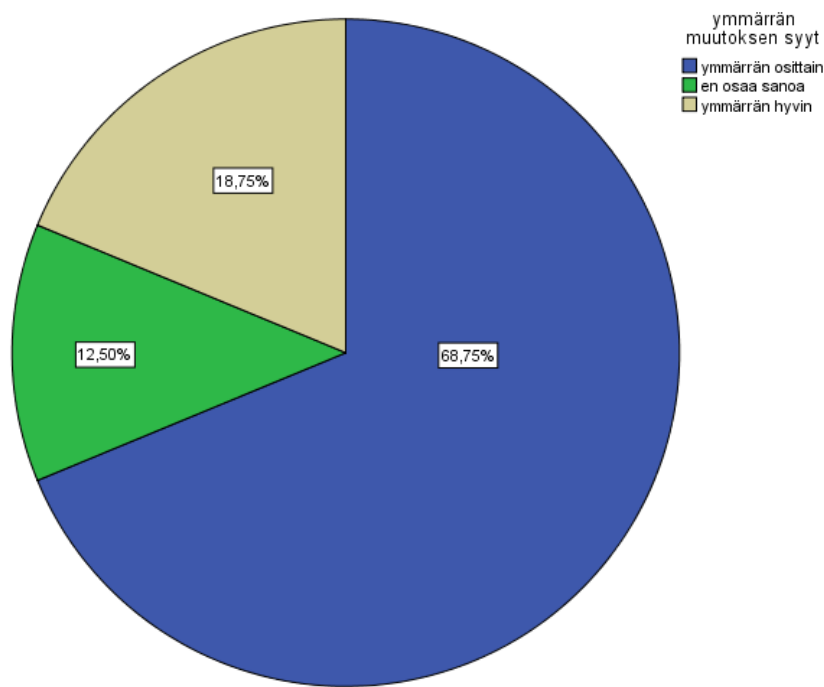
Kysymyksessä 13 (Liite 2) kysyin mikä motivoi sinua eniten työskentelemään muutoksen aikana (taulukko 5). Vastaukseksi sain että 68,8% koki suurimpana motivoinnin tekijänä itsensä kehittämismahdollisuus

minua motivoi eniten

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid rahapalkka	1	6,3	6,3	6,3
tulospalkitseminen	1	6,3	6,3	12,5
henkilöstörahasto	1	6,3	6,3	18,8
itsensä kehittäminen	8	50,0	50,0	68,8
ei mikään	2	12,5	12,5	81,3
en osaa sanoa	3	18,8	18,8	100,0
Total	16	100,0	100,0	

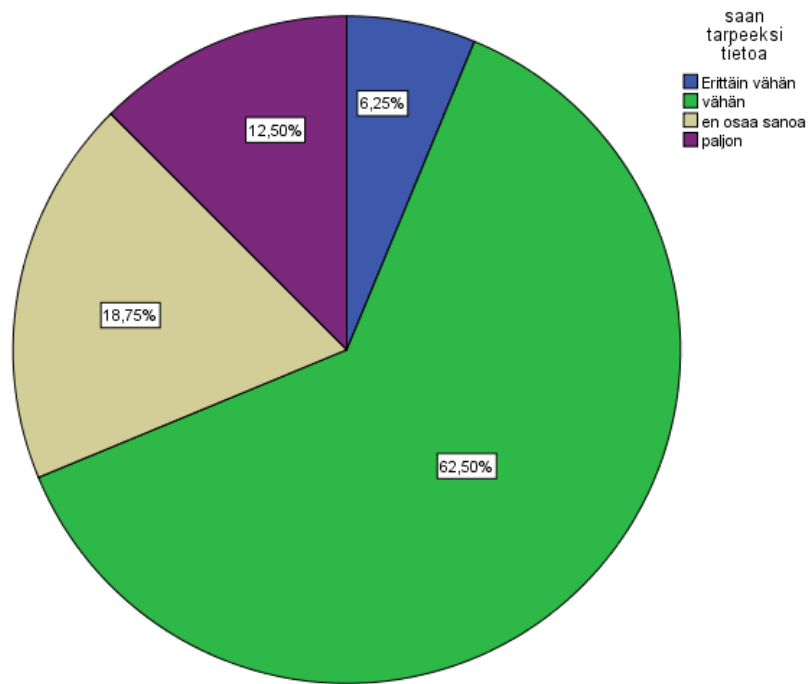
Taulukko 5: minua motivoi eniten

Kysymyksessä 14 (Liite 2) kysyin ymmärtääkö vastaaja työpaikalla tapahtuvan muutoksen syyn ja tarkoituksen. Vastaajista 68,75% kertoi ymmärtävänsä osittain muutoksen syyn ja tarkoituksen. 18,75% oli sitä mieltä että ymmärtää hyvin. 12,5% ei osannut sanoa (Kuvio 4). Kuitenkaan kukaan ei vastannut että ymmärtäisi muutoksen syyn ja tarkoituksen erittäin hyvin.



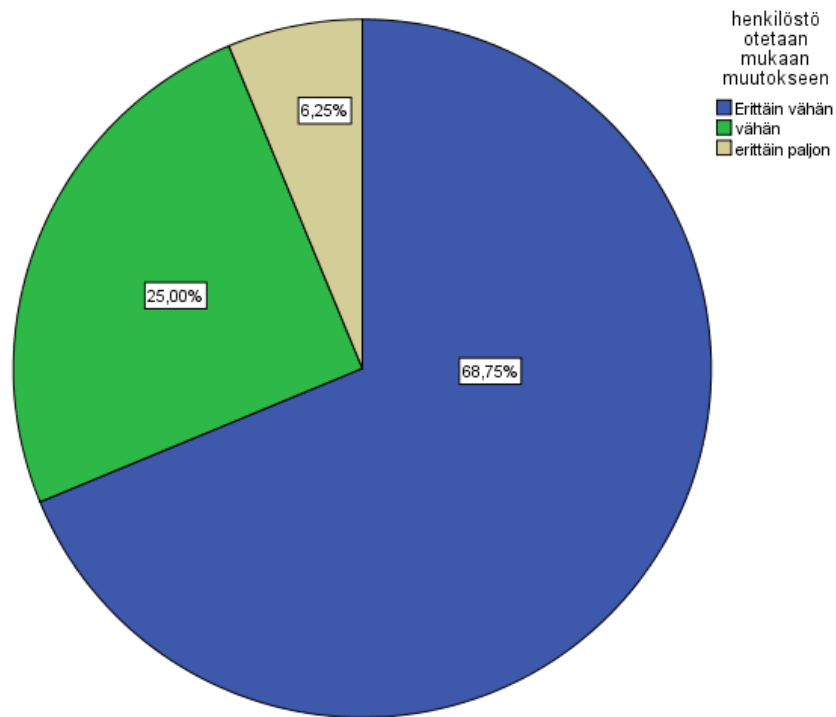
Kuvio 4: Ymmärrän muutoksen syyn ja tarkoituksen

Kysymyksessä 15 (Liite 2) kysyin kokeeko vastaaja saavansa tarpeeksi tietoa muutoksista. Vastaajista 62,5% oli sitä mieltä että saavat muutoksista tietoa vain vähän (Kuvio 5). Vastaajista 12,5% oli sitä mieltä että muutoksista tiedotetaan paljon. En osaa sanoa antoi vastaukseksi 18,75% vastaajista.



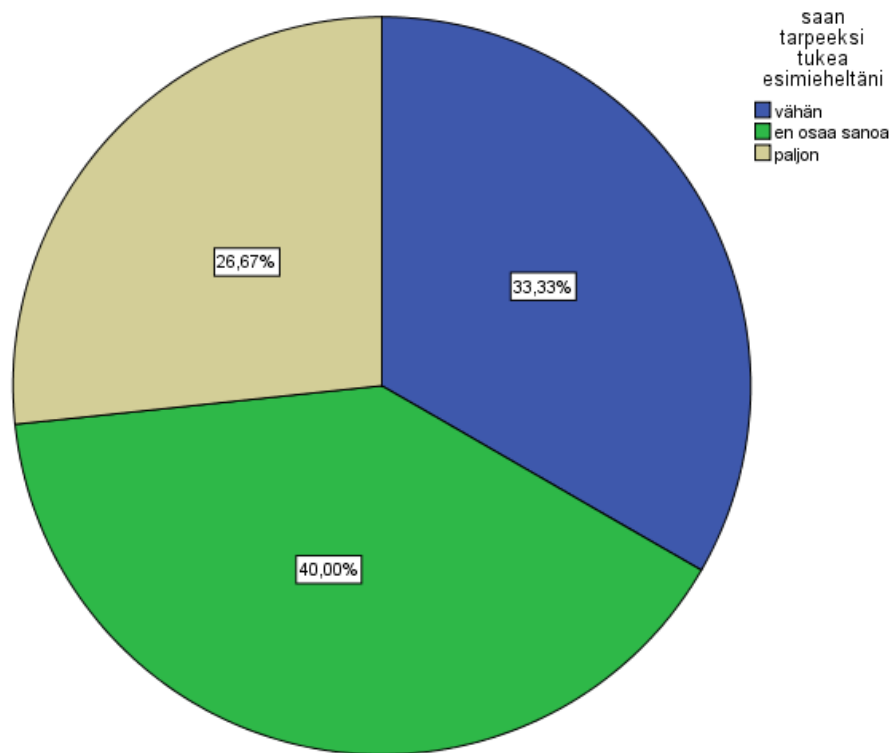
Kuvio 5: Saan tarpeeksi tietoa muutoksista.

Kysymyksessä 16 (Liite 2) kysyin että kokeeko vastaaja että henkilöstö on otettu mukaan muutoksen luomiseen ja toteuttamiseen. Vastaajista 68,75% oli sitä mieltä että henkilöstö otetaan mukaan muutoksen ja sen toteutukseen vähäisesti (Kuvio 6). Vastaajista yksi henkilö, eli 6,25%, oli sitä mieltä että henkilöstö otetaan mukaan muutokseen erittäin paljon.



Kuvio 6: Koen että henkilöstö otetaan mukaan muutoksen luomiseen ja toteuttamiseen.

Kysymyksessä numero 17 (Liite 2) kysyin saako vastaaja tarpeeksi ohjausta ja tukea omalta lähiesimieheltä muutoksen aikana. Vastaajista 40% ei osannut sanoa saavatko he tarpeeksi tukea omalta lähiesimieheltään. 33,33% koki taas että saavat tukea vähän ja 26,67% koki taas että saavat ohjausta ja tukea omalta lähiesimieheltään paljon (Kuvio 7).



Kuvio 7: Saan tarpeeksi ohjausta ja tukea omalta lähiesimieheltäni muutoksen aikana.

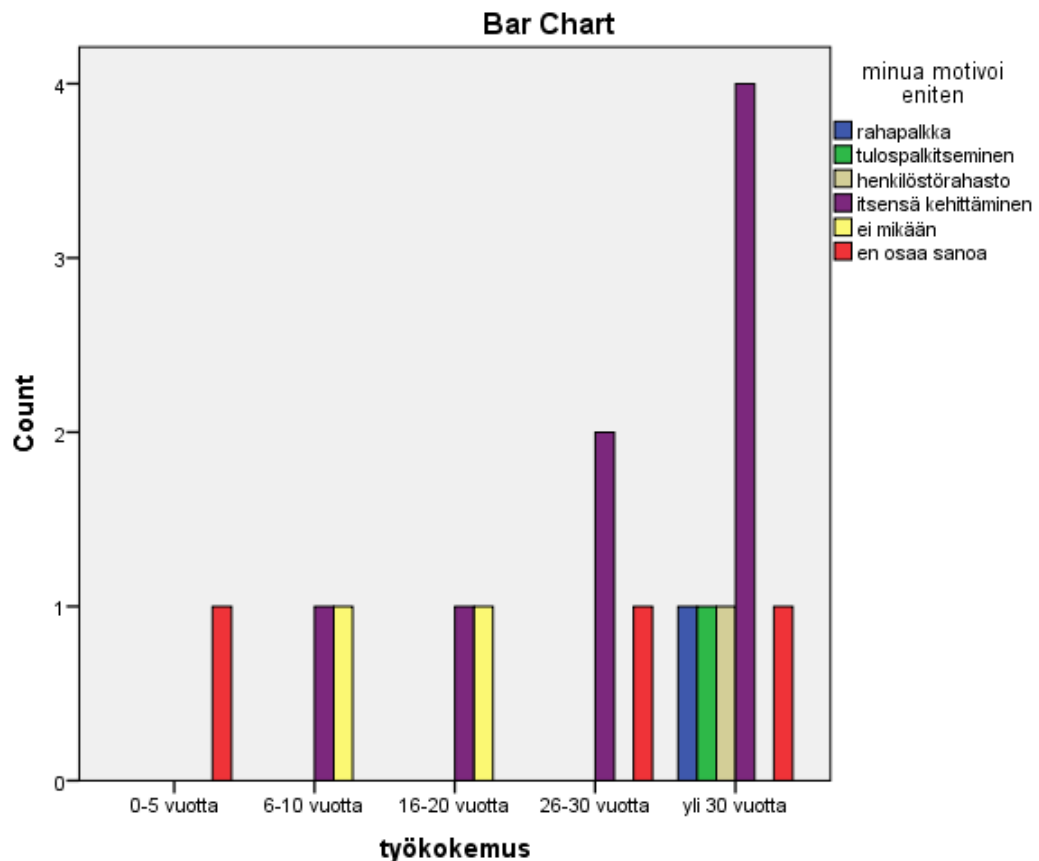
Viimeinen kysymys 18 (Liite 2) oli avoin kysymys johon vastaaja voi jättää avoimen kommentin liittyen muutokseen. Vastauksia sain 3 joissa todettiin että muutoksista kerrotaan erittäin vähän ja tulevaisuus on hyvin epävarmaa ja että asiakaspinnassa työskentelevien työntekijöiden tukeminen ja hyvinvointi on unohdettu.

”Tässä finanssialan muutoksessa on unohdettu konttorin asiakaspinnassa työskentelevien työntekijöiden tukeminen ja hyvinvointi”

Ristiintaulukoinnissa käytin muuttujina vastaajien työkokemusta kokonaisuudessaan finanssialalla (kysymys 3) ja Mikä motivoi vastaajia eniten työssään (kysymys 13) (Liite 2). Taulukosta voidaan havainnoida että ne jotka ovat vastanneet minua motivoi työssäni eniten itsensä kehittäminen eli 8 vastaajaa ja näistä vastaajista 4 eli 50% on työskennellyt finanssialalla yli 30 vuotta (Taulukko 6).

työkokemus * minua motivoi eniten Crosstabulation									
			minua motivoi eniten						Total
			rahapalkka	tulospalkitseminen	henkilöstörahoasto	itsensä kehittäminen	ei mikään	en osaa sanoa	
työkokemus	0-5 vuotta	Count	0	0	0	0	0	1	1
		% within työkokemus	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	100,0%
		% within minua motivoi eniten	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	6,3%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%
	6-10 vuotta	Count	0	0	0	1	1	0	2
		% within työkokemus	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
		% within minua motivoi eniten	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	50,0%	0,0%	12,5%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%	0,0%	12,5%
	16-20 vuotta	Count	0	0	0	1	1	0	2
		% within työkokemus	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	100,0%
		% within minua motivoi eniten	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	50,0%	0,0%	12,5%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	6,3%	6,3%	0,0%	12,5%
	26-30 vuotta	Count	0	0	0	2	0	1	3
		% within työkokemus	0,0%	0,0%	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	100,0%
		% within minua motivoi eniten	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	33,3%	18,8%
		% of Total	0,0%	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	6,3%	18,8%
	yli 30 vuotta	Count	1	1	1	4	0	1	8
		% within työkokemus	12,5%	12,5%	12,5%	50,0%	0,0%	12,5%	100,0%
		% within minua motivoi eniten	100,0%	100,0%	100,0%	50,0%	0,0%	33,3%	50,0%
		% of Total	6,3%	6,3%	6,3%	25,0%	0,0%	6,3%	50,0%
	Total	Count	1	1	1	8	2	3	16
		% within työkokemus	6,3%	6,3%	6,3%	50,0%	12,5%	18,8%	100,0%
		% within minua motivoi eniten	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	6,3%	6,3%	6,3%	50,0%	12,5%	18,8%	100,0%

Taulukko 6: Ristiintaulukointi: Finanssialan työkokemus yhteensä ja mikä motivoi eniten



Kuvio 8: Ristiintaulukointi: Finanssialan työkokemus yhteensä ja minua motivoi työssäni eniten.

Vastaajista joilla oli finanssialan työkokemusta yli 30- vuotta kokivat työpaikalla tapahtuvan muutoksen aikana eniten motivoivammaksi konkreettiseksi tekijäksi itsensä kehittämismahdollisuudet. Näin vastasi 50% vastaajista eli 8 henkilöä (Kuvio 8). Työpaikalla tapahtuvan muutosprosessin aikana on siis erityisen tärkeää pitää henkilöstö ajantasalla saatavista olevista uusista koulutusmahdollisuuksista sekä ottaa aktiivisesti henkilöstöhallinto mukaan muutosprosessin läpiviemiseen.

5.3 Teemahaastatteluiden tulokset

Haastattelin molempien A ja B konttoreiden esimiehiä. Avuksi laadittiin teemahaastattelurunko tietoperustan teemojen pohjalta (Liite 4). Näin sain mukaan myös esimiesten näkemystä organisaationmuutoksista ja sen vaikutuksista henkilöstöön. Molempiin haastatteluihin käytettiin aikaa yhden tunnin verran. Haastattelut suoritettiin kummankin esimiehen omassa työskentelykonttorissa kahden kesken.

Nauhoituksia varten haastatellut olivat kirjattuina seuraavasti: "Henkilö A" ja "Henkilö B". Litteroinnin jälkeen vastaukset yhdistettiin, jolloin myös haastattelussa käytetyt nimet poistuivat. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli suojata haastateltujen henkilöllisyyttä, niin ettei vastauksia voi yhdistää tiettyyn henkilöön. Tuloksissa haastateltujen vastauksia ei ole yksilöity.

Teemahaastatteluiden aluksi kävimme vielä yhdessä haastateltavien kanssa läpi teemahaastattelurungon (Liite 4). Näin varmistin että kumpikin haastateltava oli ymmärtänyt kysymykset ja niiden tarkoituksperän. Teemahaastattelu runkoa luodessa oletin että kumpikin haastateltava on käynyt läpi jonkun asteisen muutosprosessin (kuvio 1). Molemmilla haastateltavilla on takanaan pitkä ura finanssialalta sekä esimiestyöskentelystä.

5.3.1 Teema 1. Muutosjohtaminen

Tämän teeman alle kuului muutosjohtaminen, muutoksen valmistelu sekä suunnittelu. Aluksi kysyin haastateltavilta kuinka he itse sisäistivät tulevan muutoksen. Kummassakin haastattelussa tuli ilmi kuinka tärkeänä esimiehet pitivät sitä että itse esimiehenä ymmärtää muutoksen syyt sekä lähtökohdat. Toinen haastateltavista kertoi myös että itse haluaa pohtia tulevaa muutosta ja sitä mitä se konkreettisesti tarkoittaa itselle sekä alaisille.

"Finanssialalla suuret muutokset tulevat harvemmin täysin yllätyksenä, vaan siitä on ollut ilmassa tuntemuksia jo pidemmän aikaa. Asiakkaat ovat ne jotka kertovat meille mitä he haluavat ja sen mukaan me yritämme toimia."

Tällä edellämainitulla sitaatilla haastateltava toi ilmi sen että vaikka päätökset muutoksista tulevat ylemmältä johdolta, ovat asiakkaat ne jotka pakottavat tekemään päätöksiä ja muutoksia. Finanssialalla eletään hyvin muuttuvassa maailmassa.

Toinen haastateltava kertoi kuinka muutoksen sisäistäminen lähtee siitä kun itse kuulee asian/muutoksen ensimmäistä kertaa.

"Olen kuullut että ihmisen pitää kuulla asia 17 kertaa ennen kuin ymmärtää asian kokonaisuuden"

Tällä yllämainitulla sitaatilla haastateltava viittasi toistettavuuden tärkeyteen.

Kysyin myös minkälaista ohjausta esimiehet itse saivat muutoksen läpiviemiseen. Kumpikin haastateltava oli sitä mieltä että he saavat tarpeeksi ohjausta omilta esimiehiltään. Ohjauk-

sen tukena käytetään paljon sähköisiä viestimiä esimerkiksi puhelinluentoja, esimieskokouksia, Skypeä sekä sähköpostia ja puhelinta.

5.3.2 Teema 2. Muutoksen toteuttaminen

Muutoksen toteuttamisesta kysyin kysymyksen, oletko esimiehenä kokenut muutosvastarintaa alaisiltasi? Kumpikin haastateltava oli sitä mieltä että aina kun kyseessä on muutos, oli se iso tai pieni muutos, niin he kokevat että jonkin asteista muutosvastarintaa on havaittavissa. Keinoja muutosvastarinnan taltuttamiseen haastateltavat kertoivat molemmat yhtäsanaisesti että avoimuus ja keskustelu ovat paras keino muutosvastarinnan vähentämiseksi.

”On tärkeää keskustella muutosvastarinnasta alaisten kanssa. Usein muutosvastarinnan syy on epätietoisuus. Valitettavasti usein me esimiehetkään emme osaa antaa heti vastauksia alaisia askarruttaviin kysymyksiin. Siksi on tärkeää keskustella avoimesti alaisten kanssa heidän tuntemuksistaan”

Kysyin myös mitkä ovat keinot onnistuneen muutoksen läpiviemiseen? Haastattelussa tuli ilmi ihmistuntemuksen tärkeys. Esimiehen on tärkeää tuntea omat alaisensa. Toinen käsittelee muutosvastarintaa eri tavalla kuin toinen. Keinoja onnistuneeseen muutoksen läpiviemiseen kertoivat haastateltavat seuraavanlaisia asioita; 1. Keskustelu ja avoimuus, 2. Onnistumisesta yhdessä iloitseminen, 3. Luotettava työilmapiiri, 4. Uskaltaa pyytää apua ja saa myös apua, 5. Esimiehen läsnäolo tilanteessa ja 6. Uskaltaa myös epäonnistua.

5.3.3 Teema 3. Esimiestyö muutoksen aikana

Kysyin minkälaisia haasteita koit muutoksen aikana? Kummassakin haastattelussa tuli ilmi epävarmuuden tunteiden käsittely. Tässä korostuu jälleen esimiesten ihmistuntemus ja ihmisjohtaminen.

Kysyin myös minkälaista ohjausta esimies itse sai muutoksen aikana? Kumpikin haastateltava oli sitä mieltä että he saavat tarpeeksi ohjausta omilta esimiehiltään. Ohjauksen tukena käytetään paljon sähköisiä viestimiä esimerkiksi puhelinluentoja, Skypeä sekä sähköpostia ja puhelinta. Lisäksi järjestetään kerran kuukaudessa esimieskokous johon kokoontuu fyysisesti kaikki alueen esimiehet. Tämän lisäksi esimiehen oma esimies pyrkii olemaan fyysisesti kontoreissa kerran kuukaudessa koko päivän ajan. Esimiehet pitävät myös puhelintapaamisia omien esimiesten kanssa kerran viikossa joka on kestoaltaan n.15-30min. Näissä tapaamisissa käydään läpi yleisesti konttoreiden asioita, mutta myös muutosviestintä on suuressa roolissa.

Lopuksi kysyin miten esimies itse motivoi omia alaisiaan muutoksen aikana? Toinen haastateltava korosti erityisesti yhdessä iloitsemisesta.

”On tärkeää osata iloita toisten onnistumisesta. Tämä luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja korostaa sitä että ME olemme yksi tiimi. Iloitsemme jokaisesta onnistumisesta yhdessä.”

Toinen haastateltavista myös mainitsi että on haastavaa sanoa yhtä tai kahta asiaa jotka motivoisivat konttorin henkilöstöä. Jokainen on kuitenkin oma persoonansa ja jokainen motivoituu erilaisista asioista. Tässä korostuu jälleen ihmistuntemus ja ihmisjohtaminen.

Jälleen kerran tässäkin osiossa tuli ilmi avoimuus ja keskusteluiden tärkeys motivoinnin lähteinä.

5.3.4 Teema 4. Muutoksen jälkeen

Kysyin mitä esimiehet oppivat muutoksen läpiviennin aikana alaistensa motivoinnista? Pyysin haastateltavia miettimään jotain mennyttä muutosprosessia jonka he ovat läpivienneet.

”Ymmärsin jälkikäteen että jokainen alainen motivoituu erilaisista asioista. Toinen tarvitsee motivoituakseen konkreettisen palkinnon onnistumisesta kun taas toinen motivoituu tsempeistä ja kehuista”

Tällä yllämainitulla sitaatilla haastateltava halusi korostaa sitä miten jokainen alainen tulee ottaa huomioon omana yksilönään.

Kysyin mitkä asiat esimies koki sellaisiksi jotka motivoivat alaisia muutoksen aikana eniten? Tässä vastaukseksi sain että onnistumisen tunteen jakaminen muiden kanssa. Tässä esimerkiksi haastateltava kertoi tarinan siitä kuinka organisaatioon tuli iso tietojärjestelmä muutos joka aiheutti muutosvastarintaa. Pikkuhiljaa kun onnistumisia jaettiin koko konttorin kesken alkoi muutosvastarinta laantumaan ja alaiset hyväksyivät tilanteen. Jaettu onnistumisen taito koettiin motivoivana tekijänä.

Kysyin myös minkälaista palautetta esimiehet saivat alaisiltaan muutoksen jälkeen? Onnistuivatko he erityisen hyvin jossain tai saivatko he kehitysehdotuksia? Toinen haastateltavista kertoi että on saanut palautetta omasta avoimuudestaan ja että asiat kerrotaan mahdollisimman suoraan. Muutosprosessin läpiviemiseen ei ole tullut varsinaisia kehitysehdotuksia, mutta tätä haastateltava kaipaasi erityisesti. Avoimuuden tärkeys korostui myös alaisten puolelta esimiehelle.

Viimeinen kysymykseni esimiehille oli miten he vakiinnuttivat muutoksen työyhteisöön ja alaisiinsa? Tähän sain yksiselitteisen vastauksen : seuranta. Seuranta pystytään valvomaan säh-

köisesti. Tämän avulla seurataan toteutuvatko annetut tavoitteet ja pystytään varmistamaan että jokainen on lähtenyt muutosprosessiin mukaan. Mikäli seurannassa huomataan että annetut tavoitteet eivät toteudu, niistä keskustellaan kahden kesken alaisen kanssa ja pohditaan keinoja miten tavoitteet saataisiin toteutettua jatkossa.

6 Yhteenveto

Kyselyyn vastanneiden mukaan he kokevat etteivät saa tarpeeksi tietoa muutoksesta. Vastaa- jista 62,5% oli sitä mieltä että saavat tietoa ja informaatiota muutoksesta vähäisesti (Kuvio 5). Tässä tulisi lisätä muutosviestintää ja muutoksen toistettavuutta, kuten teemahaastattelussa eräs haastateltava *mainitsi "Olen kuullut että ihmisen pitää kuulla asia 17 kertaa ennen kuin ymmärtää asian kokonaisuuden"*.

Teemahaastatteluita tehdessäni esimiehet kertoivat kuinka aktiivisesti henkilöstöä pyritään ottamaan mukaan muutosprosessiin ja näin ollen heillä on mahdollisuus vaikuttaa muutokseen ja sen lopputulokseen. Kuitenkin kyselyyn vastanneista 68,75% oli sitä mieltä että henkilöstö otetaan mukaan muutokseen erittäin vähän ja vain 6,25% eli yksi vastaajista oli sitä mieltä että henkilöstö otetaan mukaan muutokseen paljon (Kuvio 6). Tässä korostuu jälleen muutosviestinnän tärkeys ja painotus että työntekijät itse voivat myös vaikuttaa lopputulokseen. Mieleeni jäi, että ymmärtääkö henkilöstö miten he voivat konkreettisesti vaikuttaa muutokseen? Onko organisaatiolla olemassa sähköisiä kanavia joiden avulla työntekijät pystyvät konkreettisesti vaikuttamaan muutokseen ja antamaan oman äänensä kuuluviin?

Opinnäytetyön aikana kohdeyrityksessä alkoi ennalta arvaamaton organisaatiomuutostilanne. Tutkimustulokset ovat näin ollen ajankohtaisia ja kuvaavat henkilöstön mielipiteitä meneillään olevaa organisaatiomuutosta kohtaan.

Teemahaastattelussa haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä vastauksissaan. Haastatteluissa korostui erityisesti avoimuuden tärkeys motivoinnin lähteenä.

Muutoksen valmistelussa ja suunnittelussa kumpikin haastateltava piti tärkeänä sitä että itse sisäistää tulevan muutoksen ja ymmärtää sen lähtökohdat miksi näin tehdään. Molemmat haastateltavista kokivat että he itse saivat omilta esimiehiltään tarpeeksi ohjausta ja pystyivät näin ollen tukemaan ja vastaamaan omien alaistensa kysymyksiin parhaansa mukaan.

Muutoksen toteuttamisessa haastateltavat olivat yhtä mieltä kokemastaan muutosvastarinnasta, aina kun kyseessä on tuleva muutos kokivat he jonkin asteista muutosvastarintaa alaisiltaan. Jälleen kerran molemmat haastateltavat kommentoivat muutosvastarinnan taltuttamiseksi tärkeimmäksi keinoksi avoimuuden. On tärkeää keskustella alaisten kanssa yhdessä

koko tiimin kanssa, kuin myös henkilökohtaisesti jokaisen kanssa. Näin pystytään välttämään huhupuheiden muodostumista ja faktat pysyvät faktoina.

Keskustelussa tuli ilmi myös muutosviestinnän tärkeys. Vaikka en tätä kohtaa ollut teema-haastattelurunkoon laittanut korostui se molemmissa haastatteluissa. Esimiehet kokevat että on paljon asioita mitä ylemmältä johdolta ei heti kerrota konttoreihin. Tämä aiheuttaa esimiehille sekä alaisille epävarmuuden tuntua joka lisää taas muutosvastarintaa. Tähän on kuitenkin looginen syy miksei kaikkea tietoa jaeta heti; organisaatio haluaa että tulevia muutoksia voidaan vielä muokata. Ylempi johto ei halua sanella miten koko muutosprosessi tulee menemään, vaan annetaan henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa muutokseen ja muutoksen lopputulokseen. Tämä on haastateltavien mukaan kerrottu konttorissa henkilöstölle, mutta sitä voisi mielestäni korostaa vielä enemmän konttorin muutosviestinnässä.

Haastateltavat kokivat että suurin haaste muutosprosessin läpiviemisessä on epävarmuuden taltuttaminen. Epävarmuus on yksi osa muutosvastarinnan osa. Tässä osiossa korostui muutosviestintä ja kuinka tärkeää on muutosviestinnän oikeanlainen jakaminen alaisille. Toinen haastateltavista mainitsi myös asian toistettavuuden. On tärkeää toistaa alaisille samaa asiaa uudestaan ja uudestaan. Kuviossa 2 John P. Kotterin kahdeksan askeleen mallissa kohdassa muutosviestintä tiivistyy hyvin ajatelma :yksi tärkeimmistä onnistumisen, tai epäonnistumisen tekijöistä on muutosprosessin aikana alusta loppuun viety viestintä. Viestinnän toistettavuus uudestaan ja uudestaan vaatii esimieltä hermoja sekä sitkeyttä. Kun kyse on muutoksesta ja usein tunnepitoisista asioista, huhupuheet saavat helposti vallan. Siksi on erityisen tärkeää viestittää faktoista selkeästi ja täsmällisesti uudestaan ja yhä uudestaan. (Kotter 1996, 18.)

Haastateltavat kertoivat että muutoksen jälkeen he havaitsivat tärkeimmiksi motivoinnin keinoiksi muutosprosessin jälkeen avoimuuden tärkeyden, kahden kesket keskustelut, ihmistuntemus sekä onnistumisen tunteen ja sen jakaminen muiden kanssa. Molemmat haastateltavat toivoivat lisää avoimuutta alaisiltaan heitä kohtaan. He kokivat saavansa paljon positiivista palautetta, mutta kehitysehdotuksia he toivoivat saavansa lisää. Tässä korostuu luottamussuhde esimiehen ja alaisen kesken. Piili (2006, 56) mainitseekin teoksessaan *Esimiestyön avaimet*- että on hyvä luoda työyhteisön sisäiset pelisäännöt palautteen antamisessa. Säännöt koskevat niin alaisille annettavaa palautetta, mutta myös alaisilta esimiehelle annettavaa palautetta. Perusedellytyksenä onnistuneelle korjaavalle palautteen antamiselle on: palaute annetaan välittömästi, tai mahdollisimman pian. Palaute on suoraa ja se annetaan mieluusti kahden kesken. Korjaava palaute on perusteltava. Palaute tulisi kohdistaa toimintaan ja asioihin, ei ihmisen luonteeseen.

Loppujen lopuksi teemahaastattelun perusteella tehtyjen havaintojen perusteella totean, että Pardeyn teoksessa *Introducing leadership* (233, 2007) mainittavat esimieheltä vaaditta-

vat sosiaaliset taidot muutosprosessi tulivat kaikki ilmi haastatteluissa. Esimiehet olivat luotamuksellisia sekä osoittivat aitoa kiinnostusta alaisiaan kohtaan. Esimiehet osoittivat innovatiivisuutta sekä heillä oli selkeä visio tulevasta muutoksesta. Tulevaa muutosta kohtaan esimiehet kokivat aitoa kiinnostusta sekä he osasivat hyväksyä mahdolliset muutoksesta koituvat haasteet.

Lähteet

- Hakonen, N. Hakonen, A. Hulkko-Nyman, K. Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. 2. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen- liiketoiminnan menestystekijä. 3. painos. Helsinki: Edita.
- Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsingin kamari.
- Juuti, P. Vuorela A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 5. painos. Juva: PS-kustannus.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: JAMK.
- Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. 2. painos. Helsinki: Hansaprint.
- Kilpinen, P. 2017. Inspiroitunut- Miten johtaa ja menestyä muuttuvassa työelämässä?. Jyväskylä: Docendo.
- Kotter, P. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Ketterät kirjat.
- Pardey, D. 2007. Introducing leadership. Elsevier.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Jyväskylä: Gummerus.
- Robbins, S. Judge, T. 2013. Organizational behavior. 15. painos. Essex: Pearson Education.
- Saksi, J. 2013. Johtajuus murroksessa finanssialalla. Tampere: Finanssi- ja vakuutuskustannus FINVA.
- Viitala, R. Jylhä E. 2013. Liiketoimintaosaaminen- Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6. painos. Porvoo: Edita.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. painos. Juva: PS-kustannus.

Sähköiset

- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Viitattu 30.1.2018.
<http://www.tilastollinentutkimus.fi/5.SPSS/AineistonKuvailu.pdf>
- Luomala, A. 2008. Työhyvinvointi- Muutosjohtamisen ABC. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 1.12.2017.
<http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Talentum Media. Viitattu 18.9.2017.
[https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#kohta:ONNISTU\(\(20\)ESIMIEHEN\(\(c4\)\(\(20](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/DACBBXXUBGAJ#kohta:ONNISTU((20)ESIMIEHEN((c4)((20)

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum. Viitattu 19.10.2017
[https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:2.\(\(20\)Ty\(\(f6\)yhteis\(\(f6\)n\(\(20\)dynamiikka\(\(20\)\(:Ryhm\(\(e4\)n\(\(20\)k\(\(e4\)pertyminen\(\(20\)itseens\(\(e4\)\(\(20\)](https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/BAXBBXATGBEEC#kohta:2.((20)Ty((f6)yhteis((f6)n((20)dynamiikka((20)(:Ryhm((e4)n((20)k((e4)pertyminen((20)itseens((e4)((20)

Ponteva, K. 2012. Muutoksessa. Sanoma Pro. Viitattu 31.1.2018.
[http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/CAEBHXGTFF#/kohta:2.\(\(20\)Muutos\(\(20\)](http://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/CAEBHXGTFF#/kohta:2.((20)Muutos((20)

Rauramo, P.2013. Työhyvinvointi muutostilanteissa. Työturvallisuuskeskus TTK. Viitattu 4.12.2017
https://ttk.fi/files/4678/tyohyvinvointi_muutostilanteissa.pdf

Vilka, H. 2007. Tutki ja Mittaa. Tammi. Viitattu 3.1.2018
<http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Kuviot

Kuvio 1: Muutosprosessin vaiheet. (Mukaiillen, Myllymäki 2017,54.)	9
Kuvio 2: John, P. Kotterin kahdeksan askeleen malli. (Mukaiillen, Kotter 1996, 18.)	10
Kuvio 3: Henkilöstön tunteiden esiintulo muutoksessa. (Mukaiillen, Jabe 2017, 205)	14
Kuvio 4: Ymmärrän muutoksen syyn ja tarkoituksen	26
Kuvio 5: Saan tarpeeksi tietoa muutoksista.	27
Kuvio 6: Koen että henkilöstö otetaan mukaan muutoksen luomiseen ja toteuttamiseen.	28
Kuvio 7: Saan tarpeeksi ohjausta ja tukea omalta lähiesimieheltäni muutoksen aikana. ..	29
Kuvio 8: Ristiintaulukointi: Finanssialan työkokemus yhteensä ja minua motivoi työssäni eniten.	31

Taulukot

Taulukko 1: Relibiliateetti	21
Taulukko 2: Vastaajien ikäjakauma	22
Taulukko 3: Vastaajien työskentelyvuodet yhteensä finanssialalla.	22
Taulukko 4: Motivointi	24
Taulukko 5: minua motivoi eniten	25
Taulukko 6: Ristiintaulukointi: Finanssialan työkokemus yhteensä ja mikä motivoi eniten	30

Liitteet

Liite 1: Kyselylomakkeen saate.....	43
Liite 2: Sähköisen kyselylomakkeen kysymykset	44
Liite 3: Teemahaastattelukutsu	48
Liite 4: Teemahaastattelurunko.....	49

Liite 1: Kyselylomakkeen saate

Hei!

Nimeni on Susanna Rekko ja opiskelen Lohjan Laurean ammattikorkeakoulussa liiketalouden tradenomiksi.

Teen opinnäytetyötä jonka tarkoitus on tutkia minkälaisia tuntemuksia Uudellamaalla sijaitseva finanssialan yrityksen konttoreiden A ja B henkilöstö kokee organisaation muutostilanteissa ja miten heitä pystytään motivoimaan tämän tyylisissä tilanteissa.

Kyselylomake on täytettävissä 19.01- 26.01.2018 välisen ajan.

Tutkimuksen tulosten käyttö

Kyselylomakkeet täytetään sähköisesti nimettömänä. Jokainen kyselylomake käsitellään luotamuksellisesti eikä yksittäisistä lomakkeista voi päätellä vastaajan henkilöllisyyttä. Kyselylomakkeiden tulokset analysoidaan kokonaistuloksina joten näin ollen vastaamasi tiedot eivät erotu joukosta.

Vastaaminen

Kyselylomakkeen kysymykset ovat pääasiassa ” kerro mielipiteesi väittämästä asteikolla 1-5”.

Kyselyn loppuosassa on mahdollisuus kirjoittaa vapaamuotoista.

Pyydän vastaamaan kyselyyn viimeistään 26.01.2018 mennessä.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 15 minuuttia.

Mikäli sinulla herää kysymyksiä voit ottaa minuun suoraan yhteyttä p. 045-xxxxxxx tai susanna.rekko@student.laurea.fi

Kiitos ajastasi!

Mitä tarkoittaa muutos?

Muutokset työssä ja toimintaympäristössä vaativat joustavuutta niin organisaatiolta kuin yksilöiltäkin. Hyvin toteutetun muutoksen myötä organisaation perustehtävä kiteytyy, osaaminen kehittyy ja työntekijät saavat osallisuuden ja onnistumisen tuloksena voimaa ja itseluottamusta.

Liite 2: Sähköisen kyselylomakkeen kysymykset

Sähköinen kyselylomake

Perustiedot

1. Ikä

18-30

31-40

41-50

51-60

yli 60- vuotias

2. Toimipisteen konttorinumero

3. Työkokemus finanssialalla yhteensä

0-5 vuotta

6-10 vuotta

11-15 vuotta

16-20 vuotta

21-25 vuotta

26-30 vuotta

yli 30 vuotta

Työ

4. Koen että olen tyytyväinen työhöni juuri nyt

Erittäin vähän

Vähän

En osaa sanoa

Tyytyväinen

Erittäin tyytyväinen

5. Kerro yksi syy miksi olet / et ole tyytyväinen nykyiseen työhösi ?

6. Rahapalkka motivoi työssäni

Erittäin vähän

Vähän

En osaa sanoa

Paljon

Erittäin paljon

7. Työnantajan tarjoamat luontoisedut motivoivat minua työssäni

Erittäin vähän

Vähän

En osaa sanoa

Paljon

Erittäin paljon

8. Tulospalkitseminen motivoi minua työssäni

Erittäin vähän

Vähän

En osaa sanoa

Paljon

Erittäin paljon

9. Mikäli organisaatiossa on käytössä henkilöstörahasto, se motivoi minua työssäni

Erittäin vähän

Vähän

En osaa sanoa

Paljon

Erittäin paljon

10. Koen että minulle annetaan mahdollisuus kehittyä omassa työssäni

Erittäin vähän

Vähän

En osaa sanoa

Paljon

Erittäin paljon

11. Saan palautetta lähiesimieheltäni siitä miten onnistun työssäni.

Erittäin vähän

Vähän

En osaa sanoa

Paljon

Erittäin paljon

Työpaikan muutostilanteet

12. Olen kohdannut nykyisessä työssäni muutoksia viimeisen kahden (2) vuoden aikana. Mikäli vastaat tähän kysymykseen "en" voit päättää kyselyyn vastaamisen tähän. Kiitos.

Kyllä

En

13. Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen 12 "Kyllä", niin mikä motivoi sinua eniten työskentelemään muutoksen aikana? Valitse vain yksi (1) vaihtoehtoista:

Rahapalkka

Luontoisedut

Tulospalkitseminen

Henkilöstörahasto

Itsensä kehittämismahdollisuudet

Palautteen saaminen omalta esimieheltä

Ei mikään

En osaa sanoa

14. Ymmärrän muutoksen syyn ja tarkoituksen

En ymmärrä

Ymmärrän osittain

En osaa sanoa

Ymmärrän hyvin

Ymmärrän erittäin hyvin

15. Saan tarpeeksi tietoa muutoksesta

Erittäin vähän

Vähän

En osaa sanoa

Paljon

Erittäin paljon

16. Koen että henkilöstö on otettu mukaan muutoksen luomiseen ja toteuttamiseen

Erittäin vähän

Vähän

En osaa sanoa

Paljon

Erittäin paljon

17. Saan tarpeeksi ohjausta ja tukea muutoksessa lähiesimieheltäni

Erittäin vähän

Vähän

En osaa sanoa

Paljon

Erittäin paljon

18. Vapaa kommentointi

Liite 3Liite 4: Teemahaastattelukutsu

Hei!

Nimeni on Susanna Rekko ja opiskelen Lohjan Laurean ammattikorkeakoulussa liiketaloutta. Teen opinnäytetyötä jonka tarkoitus on tutkia minkälaisia tuntemuksia Uudellamaalla sijaitseva finanssialan yrityksen konttoreiden A ja B henkilöstö kokee organisaation muutostilanteissa ja miten heitä pystytään motivoimaan tämän tyylisissä tilanteissa.

Kutsu haastatteluun

Opinnäytetyötäni varten suoritan teemahaastatteluita. Teemahaastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jonka avulla kerätään aineistoa ilmiöstä joka ei ole haastattelijalle eli tutkijalle ennestään tuttu. Teemahaastattelun avulla kerätään tutkimusongelmasta keskeiset teemat, joiden avulla saadaan kokonaiskuva tutkittavasta tutkimusongelmasta. Tavoitteena on, että haastateltava voi antaa oman näkemyksensä. Haastattelut suoritetaan aina kasvotusten haastateltavan ja haastattelijan välillä.

Liitteenä löydät haastattelun teemat. Olisi erittäin suotuisaa että lukisit kysymykset läpi ennen haastattelua.

Haastatteluun on tarkoitus käyttää aikaa noin tunti. Haastattelu tulisi suorittaa tilassa jossa ei ole ulkopuolisia häiriötekijöitä. Haastattelut tullaan nauhoittamaan myöhempää litterointia, eli tekstin auki kirjoittamista varten.

Haastattelun tulosten käyttö

Opinnäytetyössäni haastateltavat käsitellään nimettöminä, eikä yksittäisistä vastauksista voi päätellä vastaajan henkilöllisyyttä. Haastattelut suoritetaan luottamuksellisesti.

Mikäli sinulla herää kysymyksiä voit ottaa minuun suoraan yhteyttä p. 045-xxxxxxx tai susanna.rekko@student.laurea.fi

Ystävällisin terveisin

Susanna Rekko

Liite 5: Teemahaastattelurunko

Teema 1. Muutosjohtaminen

Muutoksen valmistelu ja suunnittelu

1. Kuinka itse sisäistit tulevan muutoksen?
2. Minkälaista ohjausta sait itse muutoksen läpiviemiseen?

Muutoksen toteuttaminen

1. Koitko alaisiltasi muutosvastarintaa?
2. Jos koit muutosvastarintaa, minkälaisia keinoja käytit sen taltuttamiseen?
3. Mitkä ovat mielestäsi keinot onnistuneen muutoksen läpiviemiseen?

Teema 2. Esimiestyö muutoksen aikana

1. Minkälaisia haasteita koit muutoksen aikana?
2. Minkälaista ohjausta sait muutoksen aikana?
3. Miten motivoit itse alaisiasi muutoksen aikana?

Teema 3. Muutoksen jälkeen

1. Mitä opit muutoksen läpiviennin aikana alaistesi motivoinnista?
2. Mitkä asiat koit sellaisiksi jotka motivoivat alaisiasi muutoksen aikana eniten?
3. Minkälaista palautetta sait alaisiltasi muutoksen jälkeen? Onnistuitko jossain tai saitko kehitysehdotuksia?
4. Miten vakiinnutit muutoksen työyhteisösi ja alaisiisi?

